

# **PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI REGIONAL JABAR TAHUN 2006**

**Muhamad Irfan Firmansyah<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

---



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

##### 1.1.1. Sejarah PT Telkomsel

PT Telekomunikasi Selular (PT Telkomsel) pada awalnya merupakan nama layanan dari jasa sistem telekomunikasi bergerak yang dikelola oleh PT Telkom. Di akhir tahun 1993, Telkomsel merupakan proyek percontohan yang pertama kali menggunakan teknologi GSM (*Global System for Mobile Communication*) dengan mengambil tempat di Pulau Batam dan Pulau Bintan. Proyek ini telah berhasil membangun jaringan komunikasi dari tiada hingga dapat melakukan pembicaraan pada sistem telekomunikasi bergerak, dalam jangka waktu dua bulan sejak dimulainya proyek tersebut. Proyek percontohan ini kemudian berkembang ke propinsi-propinsi lain di Indonesia, mengantarkan pada pendirian Telkomsel pada tanggal 26 Mei 1995 sebagai salah satu dari tiga pemegang izin nasional penyelenggara GSM di Indonesia.

Setelah keberhasilan proyek percontohan GSM di Pulau Batam dan Pulau Bintan, Telkomsel terus berupaya untuk meluaskan pelayanan GSM ke seluruh wilayah Indonesia. Jaringan baru diluncurkan dan dioperasikan di Medan, Surabaya, Bandung, dan Denpasar tanpa mengabaikan kota-kota kecil. Dengan berbekal pengalaman yang diperoleh dari daerah lain sejak pengenalan GSM di Indonesia, Telkomsel meluncurkan pelayanannya di Jakarta pada tanggal 26 Mei 1996, tepat setahun kemudian. Peluncuran ini terbilang sangat sukses karena dapat menarik minat pelanggan baru sebanyak 10.000 pelanggan perbulannya, bahkan angka tersebut terus meningkat. Namun usaha Telkomsel tidak berhenti sampai disitu. Rencana pengembangan secara agresif yang bertujuan menyediakan pelayanan GSM

untuk seluruh penduduk di segenap penjuru nusantara mencapai puncaknya, ketika pada tanggal 29 Desember 1996 menjadikan Ambon sebagai propinsi terakhir yang dilayani oleh jaringan GSM Telkomsel. Namun Telkomsel tidak cepat puas akan keberhasilannya dengan menjangkau seluruh propinsi di Indonesia. Telkomsel bertekad memperluas jaringan ke kota-kota kecil, kabupaten-kabupaten, dan kecamatan-kecamatan di seluruh tanah air, dan akan terus memberikan yang terbaik bagi penduduk Indonesia.

Berikut ini adalah *key corporate milestones* dari PT Telkomsel :

- 1995 : PT Telkomsel resmi beroperasi pada tanggal 26 Mei 1995, dengan komposisi pemegang saham : PT Telkom sebesar 51% dan PT Indosat 49%.
- 1996 : KPN membeli saham Telkomsel sebesar 17,28%, sedangkan Setdco Megacell Asia sebesar 5%. Sehingga saham PT Telkom untuk Telkomsel menjadi sebesar 42,72% dan PT Indosat menjadi sebesar 35%.
- 1997 : Telkomsel menjangkau seluruh propinsi di Indonesia, dan merupakan operator GSM pertama di dunia yang memperkenalkan sistem pra-bayar.
- 1998 : Telkomsel menjadi pemimpin dalam pasar selular di Indonesia dengan 1000 BTS.
- 1999 : Pelanggan Telkomsel mencapai angka 1 juta.
- 2000 : KPN membeli saham Telkomsel dari Setdco sebesar 5%.
- 2001 : PT Telkom membeli saham Telkomsel dari PT Indosat sebesar 35%, sedangkan SingTel membeli saham Telkomsel dari KPN sebesar 22,28%. Telkomsel mencapai angka 3 juta pelanggan.
- 2002 : SingTel membeli 12,72% saham Telkomsel dari PT Telkom. Pelanggan Telkomsel mencapai angka 6 juta, selain itu Telkomsel juga meluncurkan fasilitas GPRS dan MMS untuk pertama kalinya.

- 2003 : Pelanggan Telkomsel mencapai angka 9 juta, dan merupakan operator pertama di Indonesia yang memberikan layanan bebas *roaming*.
- 2004 : Pelanggan Telkomsel mencapai angka 16,3 juta yang memiliki 5000 BTS. Telkomsel meluncurkan produk baru yaitu kartu As, dan beberapa layanan baru lainnya, yaitu : Nada Sambung Pribadi, M-Kios, dan EDGE.
- 2005 : Pelanggan Telkomsel mencapai angka 24,3 juta.
- 2006 : Telkomsel meluncurkan produk baru yaitu Simpati Jitu, Kartu As SLANK, dan HALO Bebas Bicara .

#### **1.1.2. Visi dan Misi PT Telkomsel**

Dalam menghadapi serangkaian tantangan baru, Telkomsel telah memperbaharui visi dan misinya untuk tahun 2004-2008 :

##### **1.1.2.1. Visi PT Telkomsel**

Telkomsel memiliki visi yang dijadikan acuan untuk pengembangan perusahaan ke depan yaitu : *“Telkomsel penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia.”*

Sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia, Telkomsel selalu berusaha menyediakan layanan selular seluas-luasnya berstandar layanan kelas dunia dan mengacu pada kepuasan pelanggan.

##### **1.1.2.2. Misi PT Telkomsel**

Misi yang diamanatkan dalam perusahaan adalah : *“Menjadi pilihan utama sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia yang bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha lainnya untuk menghasilkan nilai tambah bagi investor (penanam modal), karyawan, dan negara.”*

Bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha agar dapat menghasilkan nilai tambah bagi penanam modal, karyawan, dan negara, diharapkan dapat menjadikan Telkomsel sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia.

#### **1.1.2.3. Perubahan Dalam Visi dan Misi PT Telkomsel**

Visi dan Misi terbaru Telkomsel menandakan adanya tiga perubahan penting, yaitu :

1. Menetapkan Posisi Pasar Yang Baru  
Posisi pasar yang baru merupakan posisi yang melampaui kepemimpinan pasar yang telah dicapai.
2. Memperluas Lingkup Bisnis  
Telkomsel akan memperluas lingkup bisnis menuju industri komunikasi nirkabel.
3. Memberikan Solusi  
Telkomsel memberikan solusi yang lebih dari sekedar penyediaan jaringan *generic* (umum) dan pelayanan.

#### **1.1.3. Nilai-Nilai PT Telkomsel**

Budaya Telkomsel di dalamnya mengandung nilai-nilai yang wajib diimplementasikan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan kewajibannya sehari-hari. Nilai-nilai inti dari Telkomsel tersebut adalah :

1. *Teamwork* : sebuah nilai yang mementingkan kerjasama dan dukungan sinerjik setiap karyawan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, dan setiap karyawan tersebut sadar akan akibat dari usaha individu terhadap hasil akhir kelompok secara keseluruhan.

Indikator Perilaku :

- a. Kepercayaan
- b. Menghormati Perbedaan dan Menonjolkan Kelebihan
- c. Komitmen Terhadap Tujuan Tim
- d. Umpan Balik Yang Konstruktif
- e. Keterlibatan dan Partisipasi
- f. Penanganan Konflik

2. *Professionalism* : Sebuah nilai yang memfokuskan pada penguasaan keterampilan, komitmen, dedikasi, obyektivitas, dan orientasi jangka panjang.

Indikator Perilaku :

- a. Tanggung Jawab Terhadap Tugas
- b. Tanggung Jawab Terhadap Aset Perusahaan
- c. *Partnership*
- d. Manajemen Waktu dan Kualitas
- e. Kontribusi Pribadi

3. *Customer Intimacy* : Sebuah nilai yang menekankan keramahan dan kepedulian dalam melayani kebutuhan pelanggan (pelanggan adalah orang diproses berikutnya yang menggunakan pelayanan diproses sebelumnya).

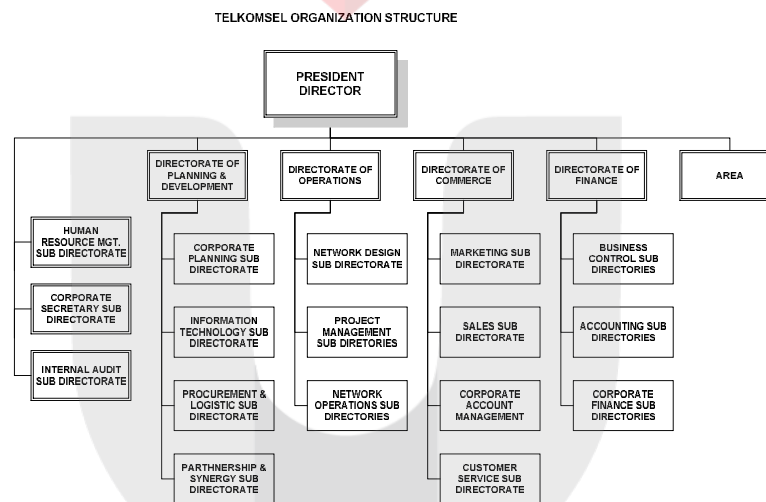
Indikator Perilaku :

- a. Pemahaman Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan
- b. Pemberian Solusi
- c. Mengatasi Keluhan

#### 1.1.4. Struktur Organisasi PT Telkomsel

Struktur organisasi Telkomsel telah mengalami penyesuaian pada tahun 2005 melalui restrukturisasi manajemen, sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan performansi perusahaan dimasa depan. Secara umum bentuk organisasi Telkomsel adalah *Matriks*, dimana Direktur Utama dibantu oleh empat direktur lain, yaitu Direktur Niaga, Direktur Perencanaan dan Pengembangan, Direktur Keuangan, serta Direktur Operasi, bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris di dalam menjalankan perusahaan. Gambar struktur organisasi PT Telkomsel dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut :

Gambar 1.1



*Sumber* : <http://intranet.telkomsel.co.id>

#### **1.1.4.1. Profil PT Telkomsel Regional Jawa Barat**

Pada tahun 1995 Telkomsel meluncurkan jaringan baru yang beroperasi di Medan, Bandung, Surabaya, dan Denpasar. Telkomsel Regional Jabar sendiri merupakan perkembangan dari wilayah operasi jaringan Telkomsel di Bandung. Pada tahun 2005, wilayah operasi Telkomsel secara nasional dibagi menjadi empat Area, yaitu Area I yang meliputi Regional Sumbagut, Sumbagteng, dan Sumbagsel. Area II meliputi Regional Jabotabek dan Jabar. Area III meliputi Regional Jateng, Jatim, dan Nusra. Area IV meliputi Regional Pamasutra, Kalimantan, dan Sumakirja.

Telkomsel Regional Jabar yang meliputi seluruh wilayah Jawa Barat, yaitu Sukabumi, Puncak, Indramayu, Cirebon, Kuningan, Bandung, hingga Tasik (Pangandaran), memiliki kantor Regional Jabar yang berkedudukan di Bandung. Dalam peta bisnis jasa telekomunikasi bergerak di kawasan Jawa Barat dengan bentang wilayah seluas 22.551 km<sup>2</sup>, terdapat 19 pusat pemerintahan daerah Kotamadya dan Kabupaten. Dari 19 pusat pemerintahan Kotamadya dan Kabupaten di Jawa Barat, kawasan bisnis layanan jasa telekomunikasi bergerak dikelola oleh 3 kantor pelayanan (GraPARI) dan 12 titik layanan GeraiHALO yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Barat. GraPARI regional Jawa Barat tersebut meliputi :

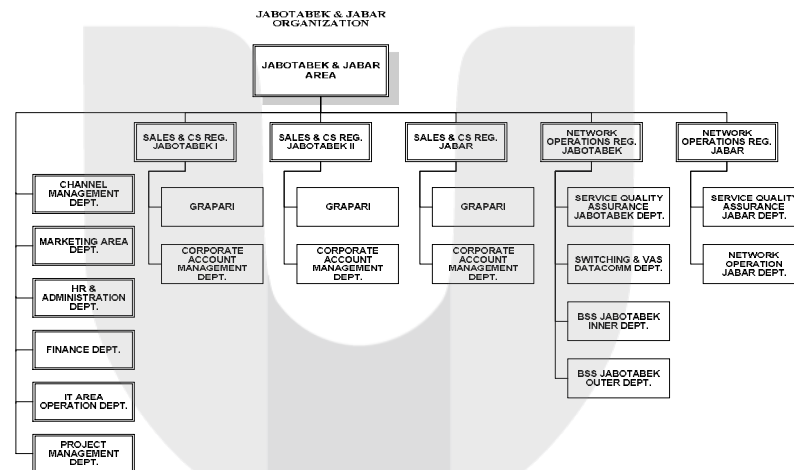
1. GraPARI Bandung, mencakup wilayah Kotamadya Bandung, Kotamadya Cimahi, Kabupaten Bandung, dan Kabupaten Subang.
2. GraPARI Cirebon, mencakup wilayah Kotamadya Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Kuningan, Kabupaten Indramayu, dan Kabupaten Majalengka.
3. GraPARI Tasikmalaya, mencakup wilayah Kotamadya Tasikmalaya, Kotamadya Banjar, Kabupaten Tasikmalaya, dan Kabupaten Ciamis.



### 1.1.4.2. Struktur Organisasi PT Telkomsel Regional Jabar

Dalam struktur organisasi PT Telkomsel Regional Jabar dipimpin oleh seorang General Manager *Sales dan Customer Service (CS)* yang bertugas mengawasi serta mengelola kegiatan penjualan dan pelayanan regional untuk *Grapari dan Corporate Account Management (CAM) Departement*, dan seorang General Manager *Network Operation (NO)* yang mengawasi serta mengelola jaringan. Sedangkan untuk departemen-departemen yang lain pengawasan serta pengelolaannya dilakukan oleh masing-masing departemen manajer yang berada di kantor pusat Telkomsel Jakarta. Untuk jumlah karyawan Telkomsel Regional Jabar pada bulan Maret 2006 tercatat sebanyak 145 orang yang terdiri dari berbagai tingkat manajerial. Gambar struktur organisasi PT Telkomsel Regional Jabar dapat dilihat pada Gambar 1.2 dan Gambar 1.3 berikut :

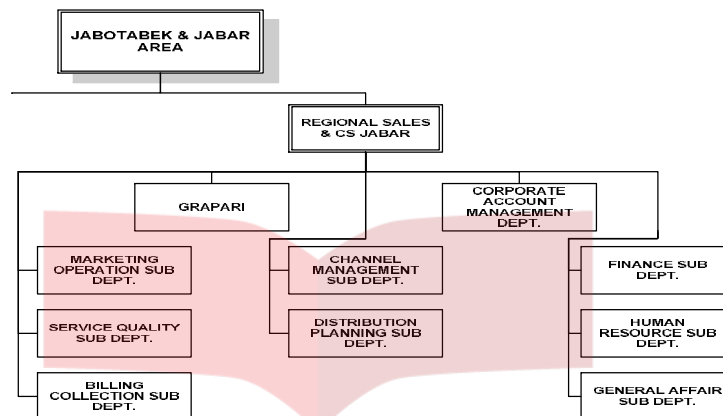
Gambar 1.2



Sumber : <http://intranet.telkomsel.co.id>

Gambar 1.3

**REGIONAL SALES & CUSTOMER SERVICE JAWA BARAT ORGANIZATION**



Sumber : <http://intranet.telkomsel.co.id>

**1.1.4.3. Tugas dan Tanggung Jawab PT Telkomsel Regional Jabar**

1. *Sales Support :*

Bertanggung jawab atas tercapainya target penjualan melalui promosi penjualan, peningkatan kualitas pelayanan, dan pengelolaan tagihan pelanggan.

a. *Marketing Operation Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas tercapainya target penjualan langsung melalui program promosi.

b. *Service Quality Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas kualitas pelayanan kepada pelanggan.

c. *Billing Collection Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas pengelolaan tagihan pelanggan

2. *Dealer & Gerai Management :*

Bertanggung jawab atas performansi distribusi *in-direct* (dealer, outlet, dan GeraiHALO) dan rencana distribusi kartu.

a. *Channel Management Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas performansi *channel* (dealer, outlet, dan GeraiHALO) agar dapat menunjang pencapaian target penjualan.

b. *Distribution Planning Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, dan pendistribusian kartu melalui *channel* yang ada.

3. *Corporate Account Management Dept. :*

Bertanggung jawab atas pengelolaan pelanggan segmen *corporate* dengan cara memberikan solusi atas kebutuhan telekomunikasi, guna meningkatkan *revenue*.

Ruang lingkup tugas *Corporate Account Management Dept.* adalah :

a. Segmen Pelanggan Regional Jabar : seluruh aktivitas *pre-sales*, *in-sales*, dan *after sales*.

b. Segmen Pelanggan Nasional : seluruh aktivitas *after sales*.

4. *Human Resource & Administration Dept. :*

Bertanggung jawab atas penyediaan dan aktivitas pendukung seperti pengelolaan keuangan, pengelolaan SDM, dan pengelolaan sarana prasarana perkantoran guna menunjang kelancaran aktivitas.

a. *Finance Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan.

b. *Human Resource Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas pengelolaan & pengembangan SDM beserta administrasi personel.

c. *General Affair Sub Dept.*

Bertanggung jawab atas sarana & prasarana pendukung aktivitas kantor.

5. *GraPARI :*

Bertanggung jawab atas pelayanan dan pemeliharaan segmen pelanggan yang menjadi ruang lingkup kerja GraPARI serta *collection* atas pelanggan tersebut.

**1.1.5. Strategi Bisnis PT Telkomsel Regional Jabar**

Strategi PT Telkomsel Regional Jabar secara umum dituangkan dalam kebijakan yang difokuskan kepada :

1. Kualitas Pelayanan (*Quality of Services*)
2. Kapasitas Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*)
3. Proses Kerja Integrasi (*Integrated Working Process*)
4. Kerjasama Kelompok (*Teamwork*)
5. Keuntungan (*Profitability*)

Sedangkan strategi bisnis untuk tahun 2006 ditetapkan dalam sebuah tujuan strategik 2006, yaitu *reinvestment* dan *reimprovement* pelayanan. Tujuan strategik 2006 ini adalah sebuah strategi untuk tetap mendominasi pangsa pasar yang secara nasional sudah tercapai, tetapi secara regional masih harus terus ditingkatkan mengingat agresivitas kompetitor yang besar dalam menggarap pangsa pasar lokal, sehingga pada akhirnya akan mendorong pertumbuhan *market share* nasional.

Penterjemahan strategi dilakukan dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan di setiap elemen organisasi area sehingga memiliki obyektif yang sama dengan metodologi kerja yang lebih sistematis dan akuntabilitas yang jelas agar mendapatkan hasil yang maksimal. Sehingga sebagai operator dengan pangsa pasar terbesar dapat dipertahankan dan terus bertumbuh menjadikan Telkomsel sebagai sebuah perusahaan *Sustain Company*.

Sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai pada tahun 2006 sendiri untuk Telkomsel Regional Jabar antara lain :

1. Pencapaian kualitas jaringan untuk 100 persen kecamatan di wilayah propinsi Jawa Barat pada kuartal kedua tahun 2006.
2. Penambahan jumlah BTS jenis *indoor* dan penawaran terhadap total solusi layanan khusus sebagai usaha peningkatan jumlah pelanggan korporasi.

Disamping itu dengan elemen organisasi yang ada saat ini GraPARI adalah titik terdepan sebagai *point of sales*. Maka setiap aktivitas yang dilakukan adalah mengelola pasar dengan *boundary area* sehingga setiap daerah dalam cakupan GraPARI memang didominasi Telkomsel. Hal lain yang menjadi titik fokus adalah kemitraan strategis dengan para distributor dalam melakukan eksplorasi penjualan akan lebih ditingkatkan, sehingga kerjasama yang strategis dalam jangka waktu panjang berkembang menjadi sebuah hubungan yang saling menguntungkan untuk kedua belah pihak.

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis. Sebagaimana telah diketahui perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi perusahaan akan dibawa. Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam pengertian bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian tidak terpisahkan dari organisasi. Seperti yang diutarakan oleh Collins, yang dikutip oleh Kartajaya (2004:294), “....*people are not your most important asset. The right people are.*” Orang-orang yang tepat akan memiliki nilai-nilai yang sama sehingga dapat bersatu padu menopang kesuksesan perusahaan.

Perubahan terjadi di seluruh sektor industri, tidak terkecuali industri telekomunikasi yang menjadi bisnis inti (*core business*) PT Telekomunikasi Selular (PT Telkomsel). Peta bisnis telekomunikasi mengalami perubahan sangat cepat dan tidak menentu. Dalam menyongsong era globalisasi pemerintah telah melakukan

perubahan deregulasi yang sangat berpengaruh dalam dunia bisnis telekomunikasi, antara lain:

1. UU Nomor 5 tahun 1999 tentang Praktek Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat;
2. Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM. 67 Tahun 2003, tentang Tata Hubungan Kerja antara Departemen Perhubungan dengan Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI).
3. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika, Nomor 08/M.KOMINF/02/2006 tentang interkoneksi, untuk menjamin penyediaan dan pelayanan interkoneksi antar penyelenggara telekomunikasi.

Dengan adanya deregulasi tersebut, maka industri telekomunikasi di Indonesia tidak lagi bersifat monopoli, melainkan mengarah ke era persaingan yang sehat, sehingga mengakibatkan semakin meningkatnya persaingan di industri telekomunikasi, terutama industri telekomunikasi nirkabel (selular). Tantangan eksternal yang semakin meningkat itu, pada saat yang sama, harus mampu dijawab dengan peningkatan kapasitas dan kemampuan internal yang sesuai. Hal ini juga yang kemudian memberikan dampak terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia PT Telkomsel.

Kesadaran akan pentingnya peranan SDM selalu menjadi perhatian yang besar kepada pembangunan SDM di PT Telkomsel yang sudah dijalankan secara konsisten oleh berbagai era kepemimpinan Dirut (Direktur Utama) PT Telkomsel yang memperlihatkan bahwa SDM selalu menjadi komponen inti pencapaian visi. Pengembangan SDM yang dilakukan dari kepemimpinan Dirut satu ke Dirut berikutnya menuntut SDM PT Telkomsel agar selalu mengikuti perubahan yang terjadi. Karena PT Telkomsel membutuhkan dukungan SDM yang dapat dengan

cepat mengikuti perubahan yaitu pegawai yang memahami dan memiliki kecocokan dengan nilai-nilai organisasional yang berkembang dalam perusahaan.

Dengan rumusan visi barunya, yaitu “*Telkomsel penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia.*” Sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel terkemuka di Indonesia, Telkomsel selalu berusaha menyediakan layanan selular seluas-luasnya berstandar layanan kelas dunia dan mengacu pada kepuasan pelanggan. Sedangkan rumusan misinya adalah “*Menjadi pilihan utama sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia yang bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha lainnya untuk menghasilkan nilai tambah bagi investor (penanam modal), karyawan, dan negara.*” Bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha agar dapat menghasilkan nilai tambah bagi penanam modal, karyawan, dan negara, diharapkan dapat menjadikan Telkomsel sebagai penyedia solusi telekomunikasi nirkabel di Indonesia.

Perubahan visi-misi tersebut berimplikasi pada perubahan strategi PT Telkomsel secara fundamental dan menyeluruh, sehingga dapat lebih sesuai, lebih responsif, efisien dan efektif.. Untuk mewujudkan visi tersebut menggunakan *customer-centric* sebagai *grand strategy*-nya. Karena di era ini, sukses pemain (*player*) tak lagi hanya terletak pada kapabilitas penguasaan teknologi, kepemilikan jaringan, atau kemampuan memproduksi layanan, tapi di atas itu semua adalah kemampuan dalam memahami kebutuhan, problem, dan harapan pelanggan. Maka dibutuhkan kualitas SDM yang profesional dan *excellent*. Guna mengembangkan kualitas SDM dimaksud, manajemen telah memutuskan untuk mengimplementasikan pengelolaan sistem manajemen SDM berbasis pada kompetensi atau *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM).



Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan di era kompetisi global saat ini. Seperti ungkapan salah seorang pemimpin perusahaan dunia, CEO Chrysler Corporation, Robert J. Eaton; *'The only way we can beat the competition is with people'* (Armstrong, 2003:12). Kompetensi yang dimiliki SDM dalam suatu organisasi (bisnis dan non-bisnis) akan sangat menentukan arah perkembangan organisasi itu sendiri dan pada akhirnya akan dapat mencerminkan kompetensi organisasi tersebut di mata pasar. Kompetensi yang kompetitif, yang merupakan kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*), adalah kompetensi yang dapat mengantisipasi berbagai perubahan dan mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi tersebut dalam menghadapi berbagai kompetisi yang ada.

Selain mengembangkan kualitas SDM untuk mencapai visi-misi perusahaan, PT Telkomsel juga selalu mengembangkan produk dan layanannya, menciptakan produk dan layanan baru sesuai dengan harapan pelanggan. Selaras dengan dikembangkannya produk dan layanan tersebut, tentu saja harus didukung dengan sumber daya manusia yang bisa memahami produk dan layanan itu untuk disampaikan kepada pelanggan. Para pegawai harus siap melayani pelanggan, tentu saja dilandasi dengan pemahaman terhadap produk dan layanan yang akan diberikan.

Dampak dari kurang baiknya kompetensi pegawai dan lingkungan organisasi yang kurang kondusif, akan berakibat pada kurang baiknya kinerja yang diberikan oleh organisasi/perusahaan tersebut. Kepuasan pelanggan akan terletak pada dimensi yang bersentuhan langsung dengan dukungan SDM sebagai pelaksana jabatan.

PT. Telkomsel menyadari bahwa unsur sumber daya manusia merupakan faktor utama yang sangat mempengaruhi naik turunnya Value Perusahaan. Oleh karenanya, peningkatan performansi sumber daya manusia selalu menjadi prioritas perusahaan untuk terus ditingkatkan sesuai dengan perkembangan industri, khususnya industri telekomunikasi selular.

PT. Telkomsel berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan menerapkan *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) sejak tahun 2002. CBHRM ini berdampak positif terhadap kinerja karyawan PT Telkomsel itu sendiri, hal ini terlihat dari pertumbuhan pelanggan Telkomsel sejak tahun 2002 terus meningkat hingga di atas 50%. Pertumbuhan pelanggan PT Telkomsel dari tahun 1995 hingga saat ini dapat dilihat secara lengkap pada tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1

**Pertumbuhan Pelanggan PT Telkomsel**

| <b>Tahun</b> | <b>Jumlah Pelanggan</b> | <b>Pangsa Pasar</b> |
|--------------|-------------------------|---------------------|
| 1995         | 26.000                  | 11,7 %              |
| 1996         | 199.000                 | 31,5 %              |
| 1997         | 393.000                 | 37,1 %              |
| 1998         | 491.000                 | 46,9 %              |
| 1999         | 1.025.000               | 46,2 %              |
| 2000         | 1.678.000               | 46,0 %              |
| 2001         | 3.252.000               | 50,0 %              |
| 2002         | 6.011.000               | 52,8 %              |
| 2003         | 9.600.000               | 52,0 %              |
| 2004         | 16.300.000              | 53,0 %              |
| 2005         | 24.300.000              | 56,0 %              |

*Sumber : <http://intranet.telkomsel.co.id>*

Pada akhir tahun 2005 jumlah pelanggan tercatat 24,3 juta atau bertambah sekitar delapan juta dibandingkan dengan jumlah pelanggan tahun 2004 yang mencapai 16,3 juta. Sepanjang tahun 2005, pertumbuhan pelanggan rata-rata 700 ribu setiap bulan.

Pada kuartal pertama tahun 2006 pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan cukup signifikan, menjadi sekitar 1,2 juta per bulan. Jumlah pelanggan Telkomsel saat ini, tercatat sekitar 26,4 juta. Sekitar 24,9 juta merupakan pelanggan prabayar, sisanya pascabayar.

Untuk menjadi *customer-centric organization* maka seluruh operasi PT Telkomsel harus benar-benar fokus ke pelanggan yang menuntut perubahan *mindset* dan cara kerja seluruh pegawai PT Telkomsel dari semua level. Karena itu untuk merealisasikan visi tersebut PT Telkomsel juga melakukan transformasi manusia PT Telkomsel yang lebih berorientasi ke pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telkomsel Regional Jabar”**.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas dan kekhususan penelitian yang akan dilakukan maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kompetensi yang dimiliki karyawan Telkomsel Regional Jabar?
2. Bagaimana kinerja karyawan Telkomsel Regional Jabar?
3. Berapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Telkomsel Regional Jabar?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menguji model penelitian yang telah dibuat, dengan rincian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan Telkomsel Regional Jabar.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan Telkomsel Regional Jabar.
3. Untuk mengetahui berapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Telkomsel Regional Jabar.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah :

#### **1. Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi konsep-konsep pengembangan sumber daya manusia selanjutnya, khususnya mengetahui pengaruh antara kompetensi dengan kinerja.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam upaya meningkatkan kompetensi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.6. Batasan Penelitian**

Penelitian ini memerlukan batasan yang bertujuan untuk menjaga konsistensi tujuan dari penelitian, sehingga masalah yang dihadapi tidak meluas dan pembahasan lebih terarah. Batasan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian dilakukan kepada responden yang merupakan Staff dari Sales & Customer Service Support Telkomsel Regional Jabar.
2. Kinerja Staff dari Sales & Customer Service Support Telkomsel Regional Jabar selama berjalannya tahun 2006.

## **1.7. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1.7.1. Kerangka Pemikiran**

Kompetensi didefinisikan (Spencer dan Spencer, 1993:9) sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan definisi tersebut bahwa kata "*underlying characteristic's*" mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*causally related*" berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata "*criterion-referenced*" mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter (2003:16) level kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait dan Motive*.

- *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang progamer computer.
- *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.

- *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.
- *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.
- *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

Kompetensi *Skill* dan *Knowledge* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. *Social role* dan *self image* cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan *trait* dan *motive* letaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan *trait* berada pada kepribadian seseorang, sehingga cukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan *social role* terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit (Preffer, 2002:111).

Sedangkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

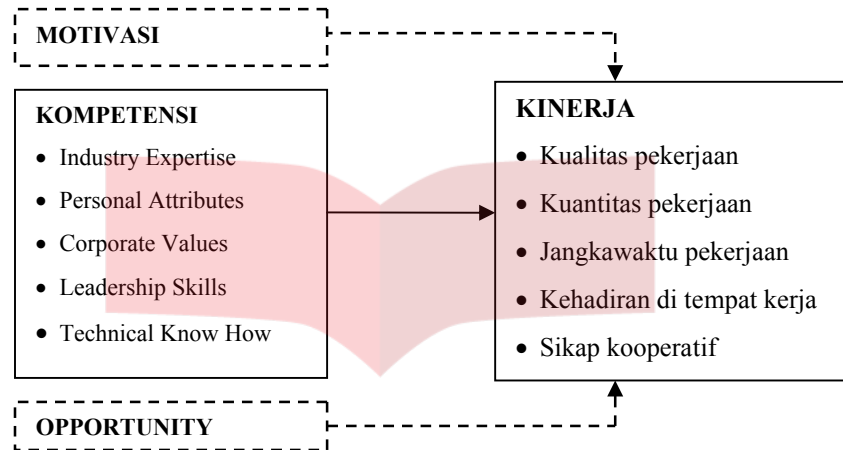
Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi karena tidak adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat (Rifa'i, 2004:15).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan yang dikatakan Armstrong (1998:92), bahwa kompetensi adalah *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya.



Gambar 1.4

**Kerangka Pemikiran Keterkaitan  
Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**



*Sumber : Modifikasi dari Prof. Dr. Veithzal Riva'i, MBA, Performance Appraisal (2005:15)*

Keterangan :

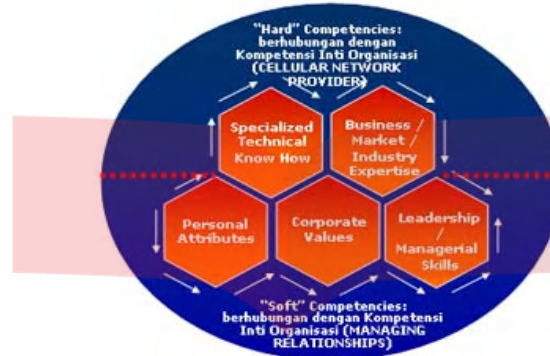
- = diteliti  
  = tidak diteliti

### Kerangka Kompetensi :“COMPETENCY NETWORK” Telkomsel

Penggunaan istilah *Network* dalam merancang kerangka Model Kompetensi untuk Telkomsel ini diilustrasikan dalam gambar 1.5 di bawah ini:

Gambar 1.5

#### Kompetensi Sel Telkomsel



Sumber : <http://intranet.telkomsel.co.id>

Gambar di atas menampilkan bahwa ada 5 Kompetensi Sel (“*Competency Cell*”) yang masing-masing mewakili seperangkat pengetahuan, keterampilan dan atribut yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Filosofi dari rancangan ini adalah bahwa setiap individu akan dituntut untuk fokus terhadap kelima Kompetensi sel ini. Jika ada salah satu sel yang tidak dipenuhi, maka akan diprediksi bahwa kinerja yang efektif juga tidak ditampilkan. Setiap posisi di Telkomsel ini akan memiliki kombinasi dari kelima Kompetensi Sel, walaupun proporsinya berbeda.

Kapabilitas atau Kompetensi inti organisasi ditentukan oleh gabungan dari kompetensi-kompetensi yang ada dan dimiliki oleh organisasi dalam melaksanakan tugasnya dan memberikan hasil yang diinginkan. Berdasarkan hasil diskusi yang

telah dilakukan dengan Dewan Direksi Telkomsel, dua Kompetensi Inti yang menjadi fokus Telkomsel adalah :

**1. “Cellular Network Provider”**

Telkomsel akan meneruskan fokusnya terhadap mobile communications, dan bukan kepada fixed communications. Network Provider berarti bahwa Telkomsel juga akan memfokuskan pada kapabilitasnya untuk menyediakan jasa komunikasi yang dibutuhkan, mengingat kekuatan Telkomsel saat ini adalah sebagai perusahaan jasa telekomunikasi selular yang terbesar dan memiliki cakupan nasional terluas, dan ditambah pula dengan kualitas layanan yang dapat diandalkan.

**2. Relationship Management**

Hal ini mencakup pengetahuan dan pemahaman mengenai pelanggan-pelanggan Telkomsel dan cara-cara terbaik untuk berhubungan dengan pelanggan-pelanggan tersebut. Hal ini juga termasuk membina hubungan baik dengan pihak-pihak ketiga, yakni para vendors, suppliers and contractors, serta mengundang mereka sebagai mitra bisnis Telkomsel.

Dua Kompetensi tersebut dijabarkan ke dalam 5 (lima) sel kompetensi yang harus dimiliki seluruh karyawan dalam mendukung kompetensi inti organisasi. Kelima sel kompetensi tersebut adalah *Specialized / Technical Know How Cell*; *Business / Market / Industry Expertise Cell*; *Personal Attribute Cell*; *Corporate Values Cell*; *Leadership / Managerial Skills Cell*.

## **Uraian Lima Kompetensi Sel**

### **Cell 1 : Industry Expertise**

Sel ini terdiri dari pengetahuan dan ketrampilan umum mengenai pasar dan industri telekomunikasi dimana Telkomsel beroperasi. Selain mengenai pasar dan industri, sel ini juga berhubungan dengan pengetahuan mengenai visi, misi dan strategi Telkomsel. Sel ini juga meliputi pemahaman mengenai pasar yang dilayani oleh Telkomsel. Kompetensi-kompetensi yang ada di sel ini akan dimiliki oleh semua karyawan Telkomsel tanpa membedakan fungsi atau group-group pekerjaan, dengan tujuan untuk menciptakan keseragaman mengenai pemahaman tentang bisnis, pasar maupun industri. Dengan adanya sel ini, para karyawan Telkomsel dapat selalu mengikuti tren dan perkembangan terakhir dari bisnis, pasar dan industri yang berubah sangat pesat ini. Kompetensi-kompetensi yang termasuk dalam sel ini adalah :

- *Knowing Industry and Market*, yaitu memahami produk, pelayanan, strategi, kesempatan/ancaman, teknologi, tren industri telekomunikasi nirkabel, serta kesiagaan pasar atau sensitivitas eksternal.
- *Knowing Regulatory Requirements*, yaitu Memahami peraturan-peraturan eksternal yang terkait dengan industri telekomunikasi dan peraturan, kebijakan, serta prosedur internal di perusahaan.
- *Knowing Telkomsel*, yaitu Memahami visi, misi, strategi dan tujuan bisnis Perusahaan serta mampu untuk menerapkannya secara efektif dalam mencapai tujuan bisnis.

### **Cell 2 : Personal Attributes**

Seperti halnya dengan *Cell 1*, kompetensi-kompetensi yang termasuk dalam sel yang kedua ini akan berlaku bagi seluruh karyawan Telkomsel walaupun berbeda

fungsi maupun direktorat. Kompetensi-kompetensi yang termasuk dalam sel ini adalah :

- *Intiative*, yaitu kemampuan untuk cepat mengambil tindakan dalam menjawab masalah yang sedang dihadapi dan cepat mengambil tindakan untuk menjawab peluang saat ini atau masa datang..
- *Creativity and Innovation*, yaitu kemampuan menghasilkan ide-ide dan pemikiran-pemikiran kreatif serta menemukan cara kerja baru yang efektif.
- *Receptivity to Change*, yaitu terbuka terhadap proses perubahan dan memfasilitasi transisi dari keadaan sekarang ke keadaan yang diinginkan di masa depan.

### **Cell 3 : Corporate Values**

Kompetensi-kompetensi yang termasuk dalam Kompetensi Sel ini diadopsi dari budaya perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tiga budaya perusahaan ini adalah :

- *Teamwork*, yaitu sebuah nilai yang mementingkan kerja sama dan dukungan sinergis setiap karyawan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dan setiap karyawan tersebut sadar akan akibat dari usaha individu terhadap hasil akhir kelompok secara keseluruhan.
- *Professionalism*, yaitu sebuah nilai yang memfokuskan pada penguasaan keterampilan, komitmen, dedikasi, kontribusi pribadi terhadap perusahaan.
- *Customer Intimacy*, yaitu nilai yang menekankan keramahan dan kepedulian dalam melayani kebutuhan pelanggan (pelanggan adalah orang di proses berikutnya yang menggunakan pelayanan di proses sebelumnya).

#### **Cell 4 : Leadership Skills**

Adanya dua jalur yang akan diterapkan di Telkomsel, yaitu jalur profesional dan jalur struktural, memunculkan kebutuhan untuk membedakan penekanan antara dua jalur tersebut dan jalur di Telkomsel adalah jalur profesional. Terlihat jelas bahwa jenis-jenis pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan di masing-masing jalur akan berbeda. Dalam hal ini, Ketrampilan Kepemimpinan dirancang untuk jalur profesional dan ketrampilan ini juga berlaku untuk jalur struktural. Leadership Skills didefinisikan sebagai ketrampilan interpersonal dalam mengemban tanggungjawab personal dan membimbing kelompok untuk dapat mengembangkan karirnya, tanpa tergantung pada otoritas maupun posisi. Kompetensi-kompetensi yang termasuk adalah :

- *Developing Self*, yaitu bertanggung jawab terhadap pengembangan diri secara pribadi dan maupun pengembangan karir.
- *Problem Solving and Decision Making*, yaitu mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan untuk mencapai pemecahan masalah yang optimum dalam situasi tertentu dan membuat keputusan.
- *Knowledge Transfer*, yaitu konsisten mencari dan menambah pengetahuan fungsional/teknis dalam bidang kerja dan mentransfer pengetahuan kepada rekan kerja.

#### **Cell 5 : Technical Know How**

Kompetensi ini menjelaskan pengetahuan, ketrampilan dan atribut yang secara spesifik dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibutuhkan dalam suatu area karir. Berbeda halnya dengan empat Kompetensi Sel yang telah diuraikan diatas, kompetensi-kompetensi yang ada di sel inilah yang membedakan fungsi satu dengan yang lainnya. Perlu diuraikan juga bahwa, didalam Kompetensi Sel ini ada kompetensi-kompetensi teknis yang sifatnya generik, dalam arti kompetensi-

kompetensi ini dapat digunakan oleh fungsi-fungsi lain dalam melakukan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:78) kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja adalah hasil yang dicapai seorang karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain :

1. kualitas pekerjaan
2. kuantitas pekerjaan
3. jangka waktu pekerjaan
4. kehadiran di tempat kerja
5. sikap kooperatif

Adapun ukuran-ukuran yang dipakai dalam penilaian hasil kerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan
  - pemahaman tugas
  - pemecahan masalah
  - ketekunan
  - ketelitian
  - tanggung jawab
  - kemampuan bekerja sendiri
2. Kuantitas pekerjaan
  - banyaknya tugas yang diselesaikan
  - pencapaian target pekerjaan

3. Jangka waktu pekerjaan
  - ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
  - pekerjaan seringkali lebih cepat diselesaikan
4. Kehadiran di tempat kerja
  - hadir tepat waktu di tempat kerja
  - karyawan tidak pulang sebelum jam kerja berakhir
5. Sikap kooperatif
  - bekerja sama dengan atasan
  - bekerja sama dengan rekan kerja

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi sumber daya manusia dapat digunakan untuk mengarahkan karakteristik individu dalam menyeleksi pekerjaan yang diembannya. Kompetensi secara analitis merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan sebagai ujung tombak dan implementasi program kerja dari top manajemen perlu mempunyai kompetensi tersebut untuk menunjang keberhasilan pekerjaan.

#### **1.7.2. Hipotesis**

Arikunto (1998:67) mengemukakan bahwa : “Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbuka melalui data yang terkumpul”. Di lain pihak hipotesis juga sangat berguna untuk mengarahkan penelitian secara lebih lanjut.

Dari uraian diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: “Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel Regional Jabar”.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab terhadap tujuan dilakukannya penelitian ini:

- Tingkat kompetensi staff dari Telkomsel Regional Jabar berdasarkan keseluruhan item untuk kompetensi yaitu sebesar 3480 berada pada rentang 3140-3840. Dalam pedoman interpretasi dapat dilihat bahwa untuk tingkat kompetensi dari Staff Telkomsel Regional Jabar berada pada titik sangat tinggi.
- Tingkat kinerja staff dari Telkomsel Regional Jabar berdasarkan keseluruhan item untuk kinerja yaitu 1663 berada pada rentang 1456-1792. Dalam pedoman interpretasi dapat dilihat bahwa untuk tingkat kinerja dari Staff Telkomsel Regional Jabar berada pada titik sangat tinggi.
- Nilai koefisien korelasi Rank Spearman yaitu sebesar 0,818 berada pada rentang 0,71-0,9 sehingga antara kompetensi dan kinerja karyawan mempunyai tingkat korelasi tinggi.
- Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dengan kinerja karyawan Telkomsel Regional Jabar. Hal ini dapat diketahui dari hasil perhitungan bahwa nilai  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  ( $4,554 > 1,96$ ).
- Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar 66,9% yang didapat dari nilai koefisien determinasi. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 33,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam tulisan ini, seperti motivasi dan opportunity.

- Tingkat kompetensi tertinggi terdapat pada dimensi *Personal Attributes* dengan indikator *Initiative* yang memiliki tingkat kompetensi sebesar 124 terletak pada kriteria sangat tinggi karena karyawan dapat memberikan solusi dengan cepat, tepat dan lengkap terhadap peluang saat ini atau masa yang akan datang sehingga melebihi harapan atasan.
- Sedangkan untuk tingkat kompetensi terendah terdapat pada dimensi *Leadership Skills* dengan indikator *Knowledge Transfer* yang memiliki tingkat kompetensi sebesar 110. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak konsisten dalam mencari dan menambah pengetahuan fungsional dan teknis karena kurang mendapatkan pelatihan dan pengembangan dari perusahaan.
- Tingkat kinerja tertinggi terdapat pada dimensi *kualitas pekerjaan*, dengan indikator *ketekunan* yang memiliki nilai 124 pada kriteria sangat tinggi. Hal ini dikarenakan karyawan tekun dan serius dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya untuk mendapatkan hasil yang baik.
- Sedangkan tingkat kinerja terendah terdapat pada dimensi *kehadiran di tempat kerja* dengan indikator *tidak pulang kantor sebelum jam kerja berakhir* yang memiliki nilai 113. Hal ini dikarenakan karyawan melakukan tugas pekerjaan di luar kantor sesuai dengan pekerjaannya sebagai Sales and Customer Service untuk menyelesaikan target yang telah diberikan oleh perusahaan.

## 5.2 Saran

### 1. Untuk Perusahaan:

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, untuk meningkatkan kinerja staff dari Telkomsel Regional Jabar :

- Perusahaan perlu lebih memperhatikan kompetensi yang harus dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri karena dalam penelitian ini didapatkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan.
- Melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan *Knowledge Transfer*, dengan selalu konsisten mencari dan menambah pengetahuan fungsional dan teknis bagi karyawan itu sendiri.
- Pada penelitian ini, untuk *Kehadiran di tempat kerja* perlu diperhatikan karena sebaiknya karyawan melapor kepada perusahaan jika karyawan melakukan pekerjaan di luar kantor. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

## **2. Untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini hanya dibatasi pada level manajerial staff maka perlu diadakan penelitian lanjutan mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja dari seluruh level manajerial. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perlu diadakan penelitian terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan, khususnya *Leadership Skills*. Hal ini perlu dilakukan karena sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan.